

А. А. Шабанов¹

¹ АО «БВТ БАРЬЕР РУС»

К ВОПРОСУ РАЗРАБОТКИ МЕТОДИК ПОДБОРА, ОБУЧЕНИЯ И АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ ПРЕДПРИЯТИЙ КРУПНЫХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

В статье исследуется организация непрерывного обучения персонала в корпоративных системах. Предлагаются методики решения задачи подбора, обучения и адаптации персонала, учитывающие особенности социально-экономических систем производственных предприятий-филиалов транснациональных компаний. Выполнен анализ модели обучения персонала предприятий автомобилестроительного кластера. Для решения задач управления в организационных системах транснациональных компаний модель О. Ф. Шленского и Б. В. Бодэ адаптирована с учетом специфики таких компаний. Описываются особенности автомобилестроительного кластера Калужской области. Приводится обоснование необходимости повторного обучения сотрудников корпоративным стандартам при переходе на работу с одного из предприятий кластера на другое. Сделан вывод, что конкуренция внутри кластера между предприятиями при таком подходе способствует успеху каждого предприятия и развитию кластера в целом.

Ключевые слова: непрерывное обучение персонала, управление в социально-экономических системах, автомобилестроительный кластер

Введение

В современном мире, в эпоху глобализации, имеется тенденция к укрупнению компаний и образованию крупных конкурентоспособных структур, таких как концерны, холдинги и акционерные общества-корпорации. Это могут быть как частные, так и, что характерно для современной России, государственные компании [1]. Считается, что компании подобного типа являются основой экономики развитых стран и во многом определяют ее конкурентоспособность [2].

Ключевым компонентом современного стратегического управления в компаниях такого типа, называемых также транснациональными корпорациями (ТНК), является осознание необходимости организации непрерывного обучения персонала. В современных условиях проявляется тенденция к превращению таких компаний из чисто производственных систем в производственно-социальные, эффективность деятельности которых зависит в том числе от человеческого фактора [2].

На предприятиях транснациональных корпораций, к которым принадлежат и предприятия

автомобилестроительного кластера Калужской области, большое внимание уделяется подбору, обучению и адаптации сотрудников, их встраиванию в корпоративную культуру того или иного предприятия. Это нужно для того, чтобы в ходе трудовой деятельности обеспечить максимально предсказуемый результат деятельности сотрудника посредством реализации им ожидаемого поведения за счет следования корпоративным стандартам.

Подбор, обучение, адаптация и дальнейшее развитие персонала являются задачами департамента кадров. В автомобилестроительных предприятиях ТНК данному департаменту отводится значительно более важная роль, чем на отечественных предприятиях. От его работы зависит, насколько быстро и удачно новые сотрудники будут встраиваться в корпоративную модель компании. Эта задача бывает достаточно сложна, так как транснациональные корпорации, как правило, рано или поздно начинают работать в развивающихся странах, где нанимаемый персонал часто не обладает высокой квалификацией и не осведомлен о корпоративных стандартах подобных корпораций.

Подбор, обучение и адаптация персонала в крупных транснациональных компаниях

Рассмотрим модель и методику подбора, обучения и адаптации персонала в социально-экономических системах крупных транснациональных компаний.

Эффективный подбор персонала для крупных корпораций заключается в подборе перспективных для конкретных позиций сотрудников, которые в долгосрочном будущем будут обеспечивать приемлемый и предсказуемый результат. В идеале для каждой должности должны быть разработаны списки ключевых компетенций, по которым выбирается кандидат.

Автомобилестроительные ТНК обычно имеют примерно одинаковую структуру. Как правило, у них есть центр, который включает в себя штаб-квартиру, центральный управленческий аппарат и центральные конструкторско-технологические подразделения, занимающиеся разработкой конструкции и технологии производства продукции, и есть филиалы, которые занимаются производством этой продукции в странах с более дешевой рабочей силой. В терминологии управления в организационных системах, предлагаемой Д. А. Новиковым в работе [3], центральное подразделение – это центр, а филиалы – агенты.

Поскольку все производственные филиалы ТНК имеют похожую структуру, то с точки зрения обучения персонала целесообразно использовать единые подходы. Все позиции, как правило, имеют аналоги на других предприятиях компании, поэтому целесообразно определить список компетенций, необходимый для сотрудника на каждой позиции. Уровень владения ключевыми компетенциями должен быть выражен количественно.

Уровень владения каждой i -й компетенцией должен лежать в определенных заранее пределах:

$$X_{i\min} \leq X_i \leq X_{i\max},$$

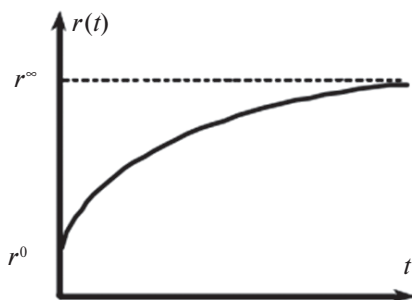


Рисунок 1. Кривая научения: t – время научения; $r(t)$ – количество запомненной информации; $r^0 > 0$ – начальный уровень подготовки сотрудника; r^∞ – «конечное» значение; $r^\infty \geq r^0$

где $i = 1, \dots, n$ – ключевые компетенции на рассматриваемой должности; X_i – уровень владения i -й компетенцией кандидата на рассматриваемую позицию; $X_{i\min}$ – минимально допускаемый уровень владения i -й компетенцией; $X_{i\max}$ – максимальный для позиции уровень владения i -й компетенцией.

Если $X_i > X_{i\max}$, то велика вероятность, что сотрудник уже перерос эту должность, будет в ближайшем будущем стараться сменить работу и в долгосрочной перспективе будет не столь эффективен на данной конкретной должности, как сотрудник с более скромным уровнем квалификации, который, в свою очередь, будет стабильно и в течение длительного времени обеспечивать приемлемый и предсказуемый результат.

Таким образом, методика подбора персонала сводится к следующим этапам:

- определение ключевых компетенций для каждой должности;
- определение требуемого для данной позиции верхнего и нижнего уровней владения каждой компетенцией;
- оценка уровней владения кандидатами каждой ключевой компетенцией на собеседовании и путем тестирования;
- сравнение кандидатов и выбор самого подходящего по результатам сравнения уровней владения ключевыми компетенциями.

Далее рассмотрим модель обучения персонала предприятий автомобилестроительного кластера. Обучение персонала можно описать итеративной моделью научения. Экспериментальные данные свидетельствуют о том, что важнейшей общей закономерностью итеративного научения, т. е. многократного повторения обучаемой системой действий для достижения фиксированной цели при постоянных внешних условиях, является замедленно-асимптотический характер кривых научения. Кривые монотонны, скорость изменения критерия уровня научения со временем уменьшается, а сама кривая асимптотически стремится к некоторому пределу. В большинстве случаев кривые итеративного научения аппроксимируются экспоненциальными кривыми (рис. 1) [4].

Среди моделей, описывающих накопление и забывание информации, можно выделить модель О.Ф. Шленского и Б.В. Бодэ [5, 6]. Ее суть состоит в отличии идеальной памяти, запоминающей и сохраняющей всю информацию неограниченно долго, от реальной памяти, где количество запоминаемой в единицу времени информации убывает с ростом уже запомненной, а после окончания процесса обучения количество информации монотонно убывает, т. е. происходит забывание, причем текущая скорость

забывания пропорциональна объему имеющейся на данный момент информации $I(t)$ (рис. 2) [6, 7].

Модель, предложенную О. Ф. Шленским и Б. В. Бодэ, можно адаптировать для решения задач управления в организационных системах транснациональных компаний с учетом их особенностей. В этом случае, чтобы предотвратить забывание, компания должна проводить регулярное обучение сотрудников, затрачивая на это средства. Поэтому, принимая во внимание достаточно высокую текучесть кадров на предприятиях автомобилестроительного кластера Калужской области, целесообразно определить, до какого уровня владения теми или иными компетенциями целесообразно обучать сотрудников для получения приемлемого и предсказуемого результата.

Как проиллюстрировано на рис. 3, увеличение вдвое времени обучения агента, а как следствие и финансовых затрат, приводит к повышению уровня его знаний лишь на четверть. Также следует отметить, что, согласно графику забывания информации, представленному на рис. 2, эти дополнительные знания будут вскоре забыты. Задача заключается в определении для каждой должности оптимального уровня развития тех или иных компетенций сотрудника, который бы, с одной стороны, удовлетворял требованиям компании, а с другой, не приводил бы к излишним некупающимся затратам.

Методика обучения персонала в социально-экономических системах предприятий экономического кластера состоит из следующих этапов:

- определение перечня компетенций для каждой должности;
- определение требуемого уровня знаний по каждой компетенции;
- обучение персонала до требуемого уровня;
- определение интервалов времени после окончания обучения, когда владение компетенцией опускается ниже критического уровня и происходит забывание информации;
- организация периодического обучения персонала для предотвращения забывания информации.

В производственных предприятиях-филиалах транснациональных компаний адаптация персонала способствует быстрому встраиванию сотрудников, как правило, в новую для них производственную систему, потому что часто ТНК сталкиваются с необходимостью открывать филиалы в регионах, где подобные предприятия ранее не существовали. Такая ситуация наблюдалась в Калужской области в конце 2000-х годов, когда автомобилестроительные компании выбрали ее местом развития кластера [8].

Управление каждым предприятием автомобилестроительного кластера Калужской области ведется из-за рубежа, централизованного управления кластер не имеет (в отличие от вертикально-интегрированных государственных корпораций Российской Федерации) и является, по сути, только географическим объединением предприятий, занятых в одной отрасли. Эти предприятия могут находиться в следующих отношениях:

- кооперироваться друг с другом (предприятия, выпускающие автомобили и поставляющие автокомпоненты для них);
- являться прямыми конкурентами (как «ПСМА Рус» и «Фольксваген Групп Рус»);
- никак не быть друг с другом связанными (например, как компании, поставляющие автокомпоненты только «ПСМА Рус», или только «Фольксваген Групп Рус», или только «Вольво Групп Рус»), кроме принадлежности к кластеру.

В условиях автомобилестроительного кластера обучение корпоративным стандартам значительно

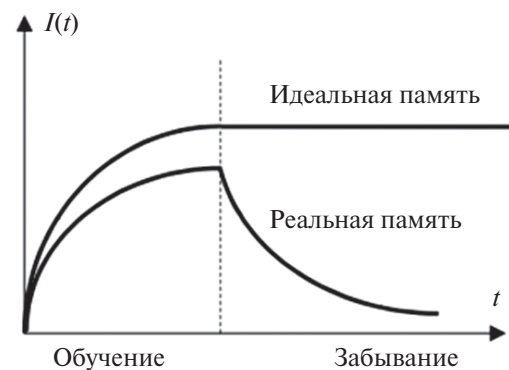


Рисунок 2. Запоминание и забывание информации

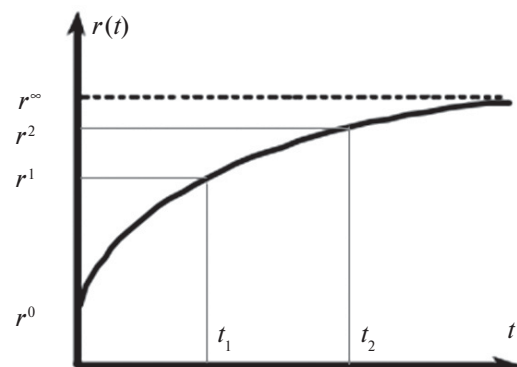


Рисунок 3. Соотношение затрат финансов и времени обучения агента с повышением уровня его знаний

ускоряет процесс адаптации сотрудников в новой для них организационной системе.

Адаптация персонала к условиям работы в крупной корпорации может быть сведена к реализации сотрудником ожидаемого поведения. За счет этого любой сотрудник среднего уровня выдает ожидаемый и приемлемый результат своей деятельности. Подготовка сотрудника до приемлемого среднего уровня обеспечивается системой обучения персонала, описанной выше.

Выводы

Методика адаптации персонала заключается в обучении сотрудников корпоративным стандартам компании. Для этого сотрудников на начальном этапе работы часто отправляют в зарубежные филиалы компании, чтобы они увидели, как работает компания, какие стандарты и особенности рабочего процесса ей присущи, пообщались с сотрудниками из других стран, улучшили уровень владения иностранным языком. Одна из особенностей предприятий автомобилестроительного кластера, особенно

на первом этапе открытия филиала, – это очень большое количество иностранных сотрудников на позициях руководителей и специалистов. Следствием является активное использование языка межнационального общения (как правило, английского) и в результате необходимость почти полного владения им инженерно-техническими работниками в достаточной для общения на рабочие темы степени.

За счет того, что все предприятия автомобилестроительного кластера похожи друг на друга, знание общих корпоративных стандартов иностранных ТНК и особенностей работы предприятий кластера помогает быстро адаптироваться при смене деятельности, что выгодно для кластера в целом, так как не нужно повторно обучать сотрудника корпоративным стандартам на новом месте работы. Хотя, как было сказано выше, предприятия кластера часто конкурируют между собой, но в целом это способствует общему развитию кластера и, как следствие, в долгосрочной перспективе – успеху каждого входящего в него предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Kuzmin E. A., Volkova E. E., Fomina A. V. Research on the concentration of companies in the electric power market of Russia // *International Journal of Energy Economics and Policy*. 2019. No. 9 (1). P. 130–136.
2. Кондрух Ю. Н., Трубицына О. Г. Генезис исследования проблемы управления развитием промышленного предприятия в теории и практике экономики [Электронный ресурс]. URL: http://science-bsea.bgita.ru/2008/ekonom_2008-2/kindux_gen.htm (дата обращения: 15.07.2019).
3. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. 3-е изд. М.: Издательство физико-математической литературы, 2012. 604 с.
4. Новиков Д. А. Закономерности итеративного научения. М.: Институт проблем управления РАН, 1998. 77 с.
5. Новиков А. М. Процесс и методы формирования трудовых умений: профпедагогика. М.: Высшая школа, 1986. 288 с.
6. Новиков Д. А. Модели команд и развития персонала [Электронный ресурс]. URL: http://mipt.ipu.ru/sites/default/files/page_file/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4.pdf. (дата обращения: 15.07.2019).
7. Шленский О. Ф., Бодэ Б. В. К математическому выражению накопления информации и ее забывания // *Вопросы психологии*. 1967. № 4. С. 180–182.
8. Центр кластерного развития [Электронный ресурс]. URL: <http://airko.org/ckr> (дата обращения: 15.07.2019).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Шабанов Алексей Александрович, руководитель технологической группы, АО «БВТ БАРЬЕР РУС», Российская Федерация, 248001, Калуга, ул. Суворова, д. 21, кв. 52, тел.: 8 (920) 611-35-90, e-mail: shabanov.aa@mail.ru.

For citation: Shabanov A. A. On issue of development of methods of staff recruitment, training and adaptation in socio-economic systems of large multinational corporation. Voprosy radioelektroniki, 2019, no. 11, pp. 87–91. DOI 10.21778/2218-5453-2019-11-87-91

A. A. Shabanov

ON ISSUE OF DEVELOPMENT OF METHODS OF STAFF RECRUITMENT, TRAINING AND ADAPTATION IN SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS OF LARGE MULTINATIONAL CORPORATION

The article investigates the necessity and organization of continuous training of personnel in corporate systems. The methods of solving the problem of selection, training and adaptation of personnel, taking into account the peculiarities of socio-economic systems of production enterprises-branches of transnational companies. The analysis of the model of training of personnel of the enterprises of the automotive cluster is carried out. For the solution of control problems in organizational systems of multinational companies Model Shlyonsky, F. O. and B. W. Bode, the author adapted to the peculiarities of these companies. The features of the automotive cluster of Kaluga region are described. The substantiation of not required re-training of employees in corporate

standards is given. when switching to work from one of the cluster enterprises to another. It is concluded that the competition within the cluster between enterprises, with this approach, contributes to the success of each enterprise included in it and the development of the cluster as a whole.

Keywords: continuous personnel training, management in socio-economic systems, automotive cluster

REFERENCES

1. Kuzmin E. A., Volkova E. E., Fomina A. V. Research on the concentration of companies in the electric power market of Russia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 2019, no. 9 (1), pp. 130–136.
2. Kondrukh Yu. N., Trubitsyna O. G. The genesis of the study of the problem of managing the development of an industrial enterprise in the theory and practice of economics. (In Russian). Available at: http://science-bsea.bgita.ru/2008/ekonom_2008-2/kindex_gen.htm (accessed 15.07.2019).
3. Novikov D. A. *Teoriya upravleniya organizatsionnymi sistemami* [Theory of management of organizational systems]. 3rd ed. Moscow, Izdatelstvo fiziko-matematicheskoi literatury Publ., 2012, 604 p. (In Russian).
4. Novikov D. A. *Zakonomernosti iterativnogo naucheniya* [Regularities of iterative learning]. Moscow, Institut problem upravleniya RAN Publ., 1998, 77 p. (In Russian).
5. Novikov A. M. *Protsess i metody formirovaniya trudovykh umenii: profpedagogika* [The process and methods of formation of labor skills: professional education]. Moscow, Vysshaya shkola, 1986, 288 p. (In Russian).
6. Novikov D. A. Models of teams and staff development. (In Russian). Available at: http://mipt.ipu.ru/sites/default/files/page_file/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4.pdf (accessed 15.07.2019).
7. Shlenskii O. F., Bode B. V. To mathematical expression of accumulation of information and its forgetting. *Voprosy psikhologii*, 1967, no. 4, pp. 180–182. (In Russian).
8. Center for cluster development (In Russian). Available at: <http://airko.org/ckr> (accessed 15.07.2019).

AUTHOR

Shabanov Aleksei, head of technological group, BWT BARRIER RUS JSC, room 52, 21, Suvorov St., Kaluga, 248001, Russian Federation, tel.: +7 (920) 611-35-90, e-mail: shabanov.aa@mail.ru.